



Manažerské dovednosti





Ivor Krátký
Marek Botek
Helena Hrůzová

Manažerské dovednosti

2.
VYDÁNÍ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Praha 2012

Předmluva

„Malé národy si nemohou dovolit přepych – a nevědomost je přepych...“

C. Houghton, „Cizinci“, ATOM, Praha, 1938, str. 287

Zadíváme-li se na obsah, strukturu či rozsah materiálů v manažerských oborech kterékoliv ze škol, které se této výuce věnují, nemůžeme jinak než konstatovat, že se dostáváme do jen obtížně řešitelné situace; v tomto smyslu by měl manažer znát a ovládat zcela vše). Řada veřejně dostupných podkladů je dobrá a některé z nich lze označit dokonce za velmi dobré. Je z nich ale do určité míry **cítit**, že autoři se pravděpodobně nepřilíš často pohybovali v „reálném firemním světě“ s riziky na svých bedrech. **Hlavně** je ale daná problematika (např. prezentace, komunikace atp.) je prezentována **jako cíl** veškerého snažení, zatímco v reálu zvládnutí uvedených dovedností nemůže být a též není ničím jiným než **pouhým nástrojem** a samozřejmou a více či méně nedílnou součástí základního armamentaria manažerů příslušných funkčních úrovní.

Dalo by se říci, že jako východisko či prostředí pro realizaci – ať jde o prezentace, řízení pracovních týmů, řešení konfliktů aj. – je obvykle popisován do určité míry „ideální“ svět (tzv. „mother and apple pie“) se skvělými a suportivními nadřízenými, brilantními podřízenými, dostatkem času, neexistujícím stresem v jakékoliv podobě atp. Z toho zcela logicky nutně vyplývají tzv. hraběcí rady – např. „pracujte týmově“, „vyvolejte dobrý první dojem“, „strhněte publikum“, „zbavte se obav a ostychu“ atp. (např. blog VŠEM, 21. 02. 2011). Výše uvedené „rady“ jsou nepochybně v zásadě správné a přínosné, avšak v reálném světě mnohdy musíme prezentovat, řešit problémy či konflikty atp. např. ve vysoce nepřátelském prostředí, v průběhu vlastního rozvodu, v horečkách či s bolestí zubů atp., což aplikaci uvedených „zásad“ jednoduše nemusí umožnit. Kromě toho do hry vstupují i faktory tzv. **bazálně lidské** (např. struktura a charakteristiky vlastní osobnosti atp.), které bývají jen málokdy zmiňovány či brány v úvahu. A na ty se chceme v těchto skriptech v rámci disponibilního prostoru více zaměřit.

Zcela nepochybně existuje řada vymezení „manažerských dovedností“, my je pro účely těchto skriptů definujeme jako **„schopnost manažera používat relevantní teoretické vědomosti v manažerské praxi“** (Šimek Z., osobní mail, podzim 2010). Z tohoto vymezení vyplývá i koncepce těchto skriptů. Chceme se v maximální možné míře orientovat na pohled „ne-teoretický“, poukazující na fakta či jevy „v pozadí“ a vycházející ze skutečného (a to nejen firemního) života. V tomto smyslu se v textu možná překvapivě setkáte s řadou citátů a citací z beletrie.

A v neposlední řadě – pohybujeme se čím dál více v mezinárodním prostředí. Se zřetelem k tomu v běžnějších případech v textu a v glosáři zařazujeme i anglické ekvivalenty.



Manažerské dovednosti

PhDr. Ivor Krátký

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

Ing. Helena Hrůzová, CSc.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2012.

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-86730-96-7


Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Recenzenti

Prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc.

Ing. Aleš Marek, Ph.D.



Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Tato publikace neprošla redakční úpravou.

Obsah

1. Vymezení pojmu aneb proč právě tento výběr dovedností	5
1.1 Výchozí – širší výběr dovedností	6
1.2 Způsob a kritéria stanovení konečného výběru	7
2. Umění prezentace	11
2.1 Technické prostředky	12
2.1.1 Flip-chart / záznamová tabule	12
2.1.2 Elektronická záznamová tabule	13
2.1.3 Tablet	13
2.1.4 Interaktivní tabule	13
2.1.5 Zpětný (overhead) projektor (ZP)	13
2.1.6 Datový projektor, dataprojektor (DP)	14
2.1.7 Mikrofon	14
2.2 Předpřípravné kroky	15
2.2.1 Uvědomování si „ceny sebe sama“	15
2.2.2 Autenticita – „zařadit se“, nebo se odlišovat	16
2.2.3 Odstup a odtažitost vs. „angažovanost“	16
2.2.4 „Faktor zrcadla“	17
2.2.5 Schopnost naslouchat	17
2.2.6 Schopnost vedení argumentace a strukturování problému	18
2.2.7 Rétorika	18
2.2.8 Schopnost práce s připomínkami a námitkami	18
2.2.9 Schopnost práce se „specifickými druhy“ lidí	19
2.2.10 Proaktivnost přístupů a řešení	20
2.2.11 Schopnost poskytovat „komplexní řešení“	20
2.2.12 Ironie, sarkasmus, arogance	21
2.2.13 Korektnost, férovost, slušnost, bonton	21
2.3 Příprava prezentace	21
2.3.1 „Co chci sdělit“ vs. „co chtějí slyšet“	21
2.3.2 Znalost posluchačů vs. „zcela nové publikum“	22
2.3.3 Znalost místa a prostředí realizace	22

2.3.4	Způsob a forma prezentace	23
2.3.5	Délka prezentace – práce s časem	23
2.3.6	Vlastní scénář – nazpaměť, či „volně“?	24
2.3.7	Podklady pro posluchače	24
2.3.8	Sám, či s asistentkou	24
2.3.9	Sám, či v týmu	25
2.4	Vlastní realizace	25
2.4.1	„Jsem představen“ vs. „zahajuji sám“	25
2.4.2	Zahájení	26
2.4.3	Strukturování prezentace	26
2.4.4	Verbální vs. nonverbální vs. paralingvistické aspekty	28
2.4.5	Forma a struktura přednesu	28
2.4.6	Shrnutí, zhodnocení, závěr	36
2.4.7	Poděkování	36
2.4.8	Následné kroky	37
2.5	Možná rizika	38
2.5.1	Tréma („stage-fever“ či „stage-fright“)	38
2.5.2	Tzv. výpadky/okna (blanks či blank-outs)	38
2.5.3	Práce s rušícími jedinci	39
2.5.4	Práce v nepřátelsky naladěném prostředí	39
2.5.5	„Vítězství techniky nad duchem“	40
3.	Zdroje informací pro finanční analýzu	45
3.1	Druhy komunikace	46
3.1.1	Verbální, neverbální a paralingvistická komunikace	46
3.1.2	Formální a neformální komunikace	49
3.2	Komunikační kanály	49
3.3	Komunikační proces	50
3.4	Pravidla efektivní komunikace	54
3.5	Sociální percepce	55
3.6	Asertivní komunikace	56
4.	Vybrané aspekty efektivního sebeřízení a vedení lidí	63
4.1	Umění unést kolem sebe „schopnější lidi“	64
4.2	„Umění nevědět“	65

4.3	„Osamělost vedoucího pracovníka“	66
4.4	Budování a využívání vlastní „odlišující konkurenční výhody“	66
4.4.1	Přesnost a dochvilnost	67
4.4.2	Nazývání věcí pravými jmény („calling a spade a spade“)	68
4.4.3	Umění či schopnost („understatement“)	68
4.4.4	Nebrat sám sebe příliš vážně	69
4.4.5	Metoda „pozitivního šoku“	69
4.4.6	Metoda „pozitivního mluvení o lidech“	69
4.4.7	„Upřímně se zajímat o lidi“	70
4.4.8	„Být připraven“	70
4.4.9	„Zdravá paranoia“	71
4.4.10	Umění dodržovat / respektovat dohodnuté	71
4.4.11	„Pokora“	72
4.5	„Time Management“ (TM)	72
4.6	Společenské aspekty služebního a pracovního styku	73
5.	Efektivní pracovní skupina	79
5.1	Skupina, pracovní skupina, efektivní pracovní skupina	80
5.2	Vznik a vývoj týmu	81
5.3	Výhody a nevýhody týmové práce	84
5.4	Týmové role	86
5.5	Mezinárodní a virtuální týmy	88
5.5.1	Virtuální týmy	88
6.	Spokojenost podřízených a pracovního okolí	93
6.1	Vybrané momenty ovlivňující spokojenost podřízených a pracovního okolí	94
6.1.1	Výběr lidí	94
6.1.2	Služební postup	95
6.1.3	Delegování práce a pravomocí	96
6.1.4	Smysl a význam práce	96
6.1.5	„Prodej“ vlastní práce	96
6.1.6	Odměňování a zainteresovanost	97
6.1.7	Pracovní podmínky / vybavenost	98
6.1.8	Hodnocení pracovníků	98
6.1.9	Stanovování cílů	99
6.1.10	„Maximalismus“	99

6.1.11 Slibovat – ano či ne?	99
6.1.12 Osobnostní profil a charakteristiky manažera	100
6.1.13 Klid a pohoda?	100
6.1.14 Jistota, či nejistota?	101
6.1.15 „Naši lidé nám nepatří“	101
6.1.16 Já vs. vy?	101
6.1.17 Důslednost a pečlivost	102
6.1.18 Koučování	102
6.1.19 „Nápady našich podřízených“	102
6.1.20 Nemocnost/fluktuace	103
6.2 Aktuální realita ve světle jednoho dávného výzkumu	103
7. Práce s konflikty	109
7.1 Konflikty v životě manažera	110
7.1.1 Dynamika konfliktu	111
7.1.2 Analýza konfliktu	113
7.1.3 Způsoby řešení konfliktů	113
7.1.4 Swapping	116
7.2 Zdroje pracovních konfliktů	116
7.2.1 Kritika	118
7.3 Řízení konfliktů	119
8. Vedení porad	125
8.1 Vedení porad	126
8.1.1 Druhy porad	127
8.1.2 Příprava porady	128
8.2 Časté chyby porad	130
8.3 Typologie účastníků porad	132
8.4 Brainstorming a brainwriting	134
8.4.1 Bariéry tvůrčího myšlení	135
9. Vybrané techniky řešení problémů a rozhodování	141
9.1 Rozhodnost, předpoklad rozhodnutí	142
9.2 Chyby při rozhodování	146
9.3 Skryté nástrahy	147

9.3.1 Nebezpečné psychologické léčky při rozhodování	147
9.3.2 Obrana proti nástrahám psychologických léček při rozhodování	152
Přílohy	157
Otázky s možností výběru odpovědi	158
Klíč k řešení Otázek s možností výběru	174
Přehled typových otázek ke zkoušce	175
Vzorový test	176
Slovník důležitých pojmů s uvedením kapitoly výskytu	180
Literatura	182

Jak (ne)číst a (ne)používat tato skripta

Jeden z nejbystřejších lidí, které mám to potěšení znát, doc. Ing. J. Příkrylová-Nagyová, Ph.D., používá při zahajovací přednášce ke svému předmětu dle mého názoru kouzelnou rozřazovací floskuli: „... přihlaste se, kdo jste zde jen proto, abyste složili zkoušku, a kdo proto, že vás tento předmět skutečně zajímá...“

Pokud si dovolím ji zde lehce parafrázovat, řekl bych – naložte s těmito skripty následovně:

- a) Pokud jste po nich sáhli jen proto, abyste složili příslušnou zkoušku formou obvyklého „zaškrťovacího testu“ („multiple-choice“), můžete ho v závislosti na kvalitě Vaší pozornosti a paměti jednoduše pročíst či prolistovat od začátku do konce. To by mohlo být postačující.
- b) Chcete-li se podrobit tzv. „modulové zkoušce“ či pokud Vás využití poznatků skutečně zajímá, práce s tímto textem bude vyžadovat již více pozornosti. V tom případě dáváme k Vašemu zvážení postupovat následovně:
 1. vyberte si kapitolu, kterou chcete studovat, a přečtete si úvod a cíle na jejím počátku,
 2. poté si přečtete souhrn kapitoly na jejím konci (před rychlým kvizem a odpověďmi ke cvičením). Neočekávejte od tohoto kroku příliš, každopádně ale zkuste, můžete-li propojit některý z probraných bodů s některým z cílů,
 3. následně si přečtete samotnou kapitolu. Zamyslete se nad zařazeným „mottem“, případně prodiskutujte se svým okolím „otázky k zamyšlení“, poté vyřešte jednotlivé případy a otázky tak, jak jdou za sebou. Největší prospěch z téhož získáte, napíšete-li si svoje odpovědi předem a poté si ověříte jejich správnost v textu,
 4. při čtení využívejte poznámkový sloupec, přidávejte vlastní komentáře, odkazy na další materiál atp., snažte se formulovat své vlastní závěry. Čím interaktivněji budete se skripty pracovat, tím více ze svého studia získáte,
 5. pokud Vám to dovolí čas či Váš zájem, nahlédněte v této fázi do doplňkové literatury, zmíněné buď přímo v textu, či zjevné ze zařazených citátů a citací,
 6. po dočtení kapitoly si znovu projděte její souhrn. Poté se vraťte k cílům na jejím začátku a položte si otázku, zda jste jich dosáhli,
 7. znalosti si následně upevníte tím, že písemně či v diskuzi vyřešíte příklady v závěru kapitoly. Odpovědi si můžete zkontrolovat tak, že se podíváte do textu,
 8. správnost svých odpovědí a řešení si můžete ověřit v přehledu správných odpovědí, který naleznete v závěru skript.

Značky a symboly v učebním textu

Struktura těchto distančních textů je odlišná od běžných učebnic již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránek upozorňují na definice, otázky k zamyšlení, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distančním učebním textem v něm dokázal rychle a snadno orientovat.

Motto – slogan

Postihuje hlavní myšlenku kapitoly či některé z jejích podstatnějších částí.



Definice

Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.



Otázka k zamyšlení

Nevyžaduje v dané chvíli konkrétní odpověď, cílem je nasměrovat studenta k širšímu pohledu a zvážení možných souvislostí.



Příklad – případová studie

Označuje příklady s postupem řešení na konci kapitoly.



Otázky k zopakování a ke studiu

Označuje vybrané otázky z obsahu kapitoly.



Klíčová slova

Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny (včetně anglické verze), nezbytné pro orientaci v daném tématu, a to i v mezinárodním prostředí.



Shrnutí kapitoly

Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.



Použité zkratky

V textu těchto skript jsou zařazeny a používány následující zkratky:

- BS** Bortnerova škála (Bortner Scale)
- ČSD** „časový snímek dne“
- DCA** „odlišující konkurenční výhoda“ (Distinctive Competitive Advantage)
- DP** datový projektor, dataprojektor
- EPS** „efektivní pracovní skupina“
- GŘ** generální ředitel
- HR** lidské zdroje (Human Resources)
- IPAS** „Intranet Personnel Assessment System“ – software pro realizaci hodnocení pracovníků
- PŘ** personální ředitel
- PSF** „faktory ovlivňující výkon“ (Performance Shaping Factors)
- PVS** „Dotazník osobních postojů“ (Personal Views Survey)
- TABP** „Chování typu A“ (Type A Behaviour Pattern)
- THP** technicko-hospodářský pracovník
- TM** Time Management
- vs.** „versus“, v protikladu k, vůči...
- ZP** zpětný projektor (Overhead Projector)



1

kapitola

Vymezení pojmu aneb proč právě tento výběr dovedností





1. kapitola

Vymezení pojmu aneb proč právě tento výběr dovedností

Úvod

Záměrem této stručné kapitoly je přiblížit čtenáři naše pojetí manažerských dovedností, vyjasnit, proč jsme se z níže uvedeného širokého spektra možností zaměřili právě a jen na ty v těchto skriptech uvedené, a zároveň objasnit způsob a myšlenkový postup, kterým jsme se konečného výběru dobrali.

Úspěšný student by měl získat celkový pohled na tuto oblast. Měl by být též schopen vytvořit si již v tuto chvíli své vlastní (i když třeba jen pracovní) pořadí priorit a zároveň definovat svoji vlastní představu o tom, do jaké hloubky chce danou oblast zvládnout.

Cíle kapitoly

- Poskytnout rámcovou představu o šíři a rozsahu dané oblasti.
- Nabídnout inspirativní pohled na výběr priorit z pohledu širšího vzorku špičkových středně vyšších i vrcholových manažerů.
- Poskytnout východiska pro výhledovou selekci vlastních priorit ke zvládnání.

**Otázka k zamýšlení**

Zkuste se zamyslet a pro zajímavost si i zapsat, které problémové okruhy byste Vy osobně začlenili pod pojem „manažerské dovednosti“ a které z nich byste zařadili do těchto skript. Bude zajímavé, ke kolika položkám se takto propracujete a do jaké míry se příp. budeme v našich pohledech shodovat.

**DEFINICE****Manažerské dovednosti**

Schopnost adekvátně používat relevantní teoretické vědomosti v manažerské praxi.

1.1

Výchozí – širší výběr dovedností

Formou brainstormingu jsme se v rámci kolektivu autorů a se zapojením řady vyučujících z dalších kateder dobrali následujícího výchozího výběru:

1. „větvení kariéry“
2. poznání a práce s „cenou sebe sama“
3. „osamělost“ vedoucího pracovníka
4. zdravé riskování
5. minimalizace operativity / delegování pravomocí
6. proaktivita – tzv. „dlouhé“ a komplexní myšlení
7. zdravě paranoidní pohled na svět/dění
8. „pokora“ & „umění nevědět“
9. „nejednáme s funkcemi, jednáme s lidmi“
10. „nazývání věcí pravými jmény“ vs. „šetření tváře druhé strany“
11. budování a využívání vlastní „odlišující konkurenční výhody“
12. „nebrat sám sebe příliš vážně“
13. umění tzv. „understatement“
14. využívání tzv. „sizzles“
15. prezentace
16. poznat & odhadnout „druhou stranu“
17. využívání specifik vlastní osobnosti
18. tzv. „Time Management“
19. tzv. „efektivní pracovní skupina“ – řízení & vedení pracovních týmů

20. spokojenost podřízených
21. zacházení se ženami, různými socioprofesionálními skupinami, s tzv. „obtížnými lidmi“
22. možnosti a omezení asertivity
23. tzv. „Personal Selling“ (jednání v osobním kontaktu)
24. tzv. „společenské aspekty služebního / pracovního styku“
25. vedení porad
26. techniky řešení problémů a rozhodování
27. brainstorming/brainwriting
28. využívání tzv. „win-win“ přístupů
29. efektivní komunikace
30. „maximalismus“
31. práce s tzv. „prekonceptí“
32. práce s vybranými technikami (např. SW/OT, Ansoff, Porter, PEST/E, RIPRAN aj.)
33. zvládání stresu
34. mentoring, coaching
35. umění navázat kontakt & udělat dojem
36. umění získat převahu aj.

Již z pouhého zhlédnutí výše uvedeného výčtu bylo vcelku jasné, že z řady důvodů musí dojít k omezení jejich rozsahu, tedy k příslušné selekci.

1.2

Způsob a kritéria stanovení konečného výběru

Možnosti výběru byly do určité míry usnadněny skutečností, že řada z výše uvedených dovedností (např. zvládání stresu, coaching aj.) je vyučován ve specializovaných předmětech.

Jelikož ale i takto získaný výběr by daleko přesahoval možný rozsah těchto skript, pro další upřesnění výběru byly zvoleny následující dva mechanismy:

1. nezávislý výběr včetně stanovení priorit členy autorského kolektivu a vybranými dalšími odborníky,
2. nezávislý výběr včetně stanovení priorit z pohledu 37 prokazatelně špičkových středně vyšších a vrcholových manažerů firem různých velikostí a z odlišných oblastí.

Po zpracování a následném zvážení jsme se dobrali okruhu dovedností, který je zřejmý z obsahu těchto skript.



Shrnutí

- „Manažerské dovednosti“ jsou pro účely skript definovány jako „schopnost adekvátně používat relevantní teoretické vědomosti v manažerské praxi“.
- „Manažerskou praxi“ pojmáme ve smyslu Štrachova vymezení /Štrach, 2008, str. 16-19/.
- Výběr okruhu dovedností ke zvládnutí souvisí kromě jiných i s prioritami daného manažera.
- Jejich zvládnutí nemůže představovat cíl sám o sobě; jsou pouze nástrojem, umožňujícím kvalitní výkon funkce manažera.



Klíčová slova

manažerské dovednosti (Managerial Skills)
odlišující konkurenční výhoda (Distinctive
Competitive Advantage)

prodávání v osobním kontaktu (Personal
Selling)
větvení kariéry



Rychlý test

1. Jak jsou pro účely těchto skript definovány manažerské dovednosti?
2. Co je podle Vašeho názoru možno zahrnout pod „relevantní teoretické vědomosti“?
3. Které okruhy dovedností by zvláště měly být studovány formou praktických nácviků?



2

kapitola

Umění prezentace





2. kapitola

Umění prezentace

Motto

Je naprosto nepodstatné, co a jak chytrého, objeveného či originálního jsme vymysleli či máme v hlavě. Pokud to vhodně **„neprodáme“**, tzn. neseznámíme s tím a tudíž i s našimi kvalitami adekvátním způsobem naše okolí, **jako by se nic se nestalo – nikdo o nás neví.**

Úvod

Význam umění prezentace je zjevný přinejmenším z výše uvedeného motto. I tato skutečnost je důvodem, proč jsme tuto kapitolu zařadili ve skriptech na čelné místo.

Mnohdy v literatuře, ale hlavně v systému bývá vzdělávání budoucích mluvčích opomíjen, či spíše jen okrajově brány v úvahu existující odlišnosti individuálních charakteristik a osobnostních profilů, jejichž dopad na podobu i kvalitu výstupů je zcela zásadní. Taktéž jen velmi okrajově jsou zdůrazňovány nutné aspekty tzv. „předpřípravy“, jejíž kvalita a zvláště možnosti „šití na míru“ uvažovatelným cílovým skupinám ve značné míře rozhodují o úspěchu či neúspěchu. A co obvykle zvláště chybí, je práce s možnými pozitivními či negativními interakcemi mluvčích určitých osobnostních profilů či typů s variantně definovanými cílovými skupinami, nadto v případech odlišných typů prostředí či event. i kultur.

Pracuje se tedy obvykle s předpoklady či možná spíše s „teoretickou vidinou“ ve značné míře jednotného „ideálního“ typu mluvčího konfrontovaného s určitým jednotným či nediferencovaným publikem, které reaguje v podstatě standardním a nediferencovaným způsobem. Do popředí je takto stavěn soubor „absolutních pravd“ (např. „vždy musíte“, „nikdy nesmíte“, „všichni dělejte“ atp.), nutně směřujících k takto de facto „žádoucí“ uniformnosti projevu a vystupování.

A zvláště na zmíněné momenty v pozadí se v této kapitole zaměříme. A zvláště tyto momenty jsou v pozadí toho, že tato kapitola je svým rozsahem v porovnání s ostatními zdánlivě disproporční.

Cíle kapitoly

- Demytizovat některé tradované, tzv. „hraběcí rady“.
- Přiblížit vybrané aspekty a momenty zásadně podmiňující úspěch.
- Zdůraznit význam a přínosnost autenticity projevu mluvčího před pouhým respektováním doporučených zásad.
- Nastínit/vyomezit soubor pravidel z „reálného života“.

**Otázka k zamýšlení**

Než budete číst dále, zkuste se zamyslet a nejprve si sepsat a následně seřadit do pořadí podle důležitosti, které faktory a momenty podle Vás mohou mít vliv na úspěch či neúspěch prezentace v níže uvedeném vymezení.

**DEFINICE****Prezentace**

V našem pojetí zahrnuje nejen obvykle popisovaná veřejná vystoupení formou přednášky, vedení workshopu atp., ale např. i situace předložení nabídky produktů či služeb dalším stranám v rámci dyadického či vícestranného jednání.

2.1 Technické prostředky

Řada z nich (až po např. používání vhodných typů písma atp.) je kvalitně popsána v dostupné literatuře /např. Hierhold, 2008/. v následujícím textu se tedy omezíme pouze na následující; tedy k příslušné selekci.

2.1.1 Flip-chart / záznamová tabule

Na rozdíl od počátku 90. let představuje dnes již zcela běžnou součást vybavení přednáškových prostor, při práci s ním doporučujeme:

- nepoužívat lesklý, či dokonce křídový papír,
- používat spíše tlustší fixy a barevné zvýrazňovače,
- při psaní stát k publiku bokem (nikoliv zády), psané souběžně komentovat,
- využívat tzv. „brains-mapping“ („mentální mapy“) – zvláště u technicky založeného publika,
- do určité míry bývá tolerováno nepřilíživě kvalitní – estetické – písmo (zvláště je-li doprovázeno příslušnou omluvou), avšak:
- POZOR – I.: velmi kriticky je posuzován (a úspěch prezentace překvapivě může až ohrozit) výskyt chyb – a zvláště gramatických,
- POZOR – II.: v případě výpadku techniky, či dokonce elektřiny jsme velmi šťastní, že celou pečlivě připravenou prezentaci můžeme zrealizovat s jeho pomocí.

2.1.2 Elektronická záznamová tabule

Platí pro ni v podstatě stejné zásady jako v případě flip-chartu. Nespornou výhodou představuje (sice nákladově poněkud náročnější) možnost vytištění zapsaného záznamu na místě. V posledních dobách je pak praktičtější možnost uložení a následné distribuce na elektronickém záznamovém mediu (CD, DVD, USB).

2.1.3 Tablet

Zvládnutí práce s tabletem je poněkud náročnější, přičemž první konfrontace s ním bude nepochybně vyžadovat přípravu a trénink; výhody jeho využívání jsou však zcela nesporné. Tablet je umístěn u počítače či jinde v místnosti, pomocí speciálního pera se na něj píše a psaný text se zobrazuje na monitoru a nebo je promítán pomocí datového projektoru (DP). Tablet dává možnost zapsaný záznam uložit a distribuovat. V posledních dobách je možno počítat s tím, že v některých organizacích nic jiného než tablet (jako např. tabule či flip-chart) již k dispozici být nemusí.

2.1.4 Interaktivní tabule

Je představována velkou plochou, která je připojena k počítači a k dataprojektoru, popř. k velkoplošné dotykové obrazovce. Na tabuli je možné psát prstem, speciálním perem, fixem nebo jiným nástrojem. Vše tabulí zaznamenané je přenášeno do počítače a poté přes DP promítáno přímo na tabuli. Takováto tabule je multifunkční, lze na ní kromě psaní pracovat s fotografiemi, obrázky, procházet internetem, zvětšovat či zmenšovat záznamy, tedy v podstatě vše, co je možné provést na dotykovém monitoru. Tento typ tabule je zatím nejvíce nákladný.

2.1.5 Zpětný (overhead) projektor (ZP)

V poslední době jsme se ve dvou případech setkali s názorem, že používání ZP je „zastaralé“ či „překonané“. Dle nás s tímto nelze zcela souhlasit; výhody ZP oceníme např. při práci s technickými výkresy, složitějšími schémata atp., samozřejmě též i v situacích, kdy jsme nuceni bezprostředně zareagovat na určitý problém (např. nutnost okamžité reakce na dotaz vznesený v průběhu prezentace, obchodního jednání atp.).

Jelikož práce se ZP je v určitých směrech náročnější než s datovým projektořem, je ZP dobře využitelný i jako tréninkový nástroj pro nácvik prezentačních dovedností. Ze zkušenosti víme, že zvládne-li někdo kvalitně prezentaci se zpětným projektořem, v zásadě již nemívá žádné problémy při práci s DP.

Pro práci se ZP platí zvláště:

- minimálně textu – dostatečně velkého na stránku,
- nepoužívat světlé (např. růžová, zelená atp.) barvy a tenké fixy,
- jednoduchost a přehlednost textu,
- využívat obrázky, schémata atp.,
- využívat vykrývání slidů po řádcích či odstavcích,
- vkládat nové – další – pokračovací fólie v předstihu před mluveným slovem,

- nepřestávat mluvit při obměně fólií,
- využívat tzv. „strojníka Meotaru“ (u komplikovanějších prezentací),
- POZOR – I.: nestát ve světle, a hlavně:
- POZOR – II.: velmi kriticky je posuzován (a úspěch prezentace překvapivě může až ohrozit) výskyt chyb – zvláště gramatických.

2.1.6 Datový projektor, dataprojektor (DP)

Práce s DP je dostatečně podrobně popsána v dostupné literatuře (např. Hierhold, 2008). V řadě směrů platí pro práci s ním totéž, co pro ZP, zde pouze pro úplnost dodáme:

- pokud možno minimum textu – dostatečně velkého na stránku,
- nepoužívat světlé (např. růžová, zelená atp.) barvy a tenké písmo,
- jednoduchost a přehlednost textu,
- využívat obrázky, schémata atp.,
- před publikem jsme hlavní my, a nikoliv náš slide, pokud ho tam předem promítneme posluchačům celý, lidé si ho přečtou a nebudou sledovat nás. Tedy: je nutno využívat zařazování – animaci – slidů po řádcích či odstavcích,
- vkládat další nové slidy v předstihu před mluveným slovem,
- používat co nejjednodušší animace (vyhýbat se nápadným a obvykle defaultně nastaveným – např. „přílety“, „hvězdy“, „rotace“ atp.),
- POZOR – I.: nestát ve světle, a hlavně:
- POZOR – II.: velmi kriticky je posuzován (a úspěch prezentace překvapivě může až ohrozit) výskyt překlepů a chyb – zvláště gramatických.

2.1.7 Mikrofon

Vyloučíme-li nutnost prezentace v sále pro např. 500 lidí, z vlastní (jak prezentátorské, tak hudební) zkušenosti je naše doporučení sice možná překvapivé, každopádně ale zcela jednoznačné – **použití** mikrofonu se pokud možno **vyhýbejte!**

K témuž následující poznámky a postřehy:

- s možnými výjimkami – lidé skoro vždy ocení „živý“ hlas oproti amplifikovanému, je-li alespoň trochu rozumně slyšitelný,
- o mluvení více nahlas je možno požádat, upozornění na přílišnou hlasitost projevu („přeřvávání“) se ze strany posluchačů vznáší již poněkud hůře, a hlavně – málokdo si ho dovolí. Totéž samozřejmě platí i pro osobní jednání,
- před vlastní prezentací jen málokdy bývá čas na zvukovou zkoušku. Kromě efektu hlasitosti (což se může zcela zásadně změnit např. v závislosti na obsazenosti místnosti) se může vyskytnout řada dalších nepříjemných jevů (např. echo, tzv. „vazbení“ techniky atp.) s potenciálně velmi nepříjemným dopadem na spokojenost publika,
- práce s mikrofonem vyžaduje trénink, a to dosti náročný. Ten jen málokdo z nás absolvoval, tudíž to prostě neumíme,

- „... *ti vzadu vás neuslyší...*“ – tzv. „hypertrofované ohledy“ a zcela běžný jev, kdy v sále pro 500 lidí se 30 celkově přítomných v rámci tzv. „stádního reflexu“ posadí do posledních řad. Není jednodušší řešení, než je hned na počátku akce mile vyzvat, aby se přesunuli dopředu. Zdůvodnění samozřejmě nemůže znít „... *abych si nezničil blas...*“, ale třeba „... *abychom mohli příjemněji komunikovat...*“. Všichni víme, že několik z takto vyzvaných nás „z principu“ neposlechne; převážná většina se ale přesune – a budou spokojeni.
- není-li publikum a priori zásadně negativně nastavené (např. moderujeme v situaci nutného snižování stavu lidí, tzv. „management-buy-out“ atp.), naši zřejmou snahu a námahu mluvit na ně „živě“ vždy ocení.

2.2

Předpřípravné kroky

Obdobně jako např. v oblasti tzv. Project Management (např. Doležal a kol., 2009) i zde kvalita „předpřípravné fáze“, tzn. uvědomění si vlastních silných a slabých stránek, předpokládaných parametrů „dotčených stran“ (stakeholders) či možného vývoje situace představuje jednu ze zcela zásadních determinant úspěchu.

Zde považujeme za nutné a přínosné pozastavit se zvláště u následujících momentů:

2.2.1 Uvědomování si „ceny sebe sama“

V tomto směru se dá říci, že platí:

Chci-li kohokoliv ovládat, řídit či s ním obchodovat, musím být schopen ho **poznat**. Abych mohl kohokoliv poznat, musím být v první řadě schopen **poznat a řídit sám sebe!**

Atť již to souvisí určitým způsobem s národní mentalitou, způsobem vzdělávání, výchovy či s parametry celospolečenského prostředí, absence práce s tímto aspektem představuje jeden z dosti obvyklých a podstatných **handicapů zdejší populace**. S určitým zjednodušením problém spočívá v neadekvátním vzhlížení k čemukoliv, co je nezvyklé, cizí, zahraniční či silně a dostatečně autoritativně prezentované.

Není-li problém „řešen“ mechanismem tzv. „pře-kompensace“ (overcompensation), kdy se v rovině tzv. „otevřeného“ (overt) chování obvykle projevuje ve formě rádoby „siláckého“ chování, konkrétní příznaky **nacházíme** v nevěli či neschopnosti postavit se za vlastní názor, v „**tolerování**“ neúcty a nedostatků ve společenském chování, otevřeném podceňování svých názorů atp. Situace tohoto typu se nezdá vyskytovat zvláště v prostředí nadnárodních firem působících na zdejším trhu a bývají českými pracovníky často popisovány výroky typu „... *zacházejí s námi jako se stromovými opicemi...*“. V tomto smyslu nelze jinak než potvrdit platnost známého úsloví „... *chováme se vůči svému okolí tak, jak si myslíme, že si zaslouží nebo unese...*“.

V určité parafrázi lze toto pro oblast veřejného vystupování ilustrovat následovně:

„Porotci nezačnou věřit advokátovi proto, že má nejostřejší jazyk nebo umí krásně mluvit, chodí nejelegantněji oblečený nebo se chová jako klaun či dvorní šašek. Neuvěří ani nejhalasnějšímu kazateli, ani nejhouževnatějšímu bojovníkovi. Porota uvěří jen tomu, **kdo jí říká pravdu**, bez ohledu na jeho zjev, slova nebo vnější schopnosti ... obhájce musí být v soudní síni **sám sebou**...“ (John Grisham, „...a je čas zabít“, Knižní klub v Praze, 2005, str. 453–454).

Ve stručném shrnutí – před obecnostvo jakéhokoliv druhu či klienty **musí** nastupovat jedinec, z něhož přímo „sálá“ **přesvědčení** o jeho vlastních kvalitách a názorech, síle a zdraví i plné konkurenceschopnosti instituce, za kterou hovoří, i jejích produktů či služeb; tedy silný, přínosný a naprosto rovnoprávný potenciální partner. Nejsme-li schopni tyto kvality v sobě najít, zmobilizovat a dát je najevo, je skutečně ke zvážení, jsme-li pro veřejná vystupování „ti praví“!

A v tomto kontextu ještě dvě motta spíše návodného charakteru, a to:

„Nejednáme s funkcemi, jednáme s lidmi...“

„Klientům je třeba sloužit, ale ne **posluhovat**...“ (Japonsko + I&VC, nedatováno)

2.2.2 Autenticita – „zařadit se“, nebo se odlišovat

V zásadě máme dvě možnosti; jedna je – chovat se, mluvit, gestikulovat, prezentovat či prodávat přesně tak, „*jak se to přece správně dělá*“, tzn. stejně jako pravděpodobně drtivá většina našeho okolí. Druhá možnost spočívá v tom, že sice samozřejmě respektujeme daná pravidla a zvyklosti, ale nesnažíme se dělat ze sebe „jiného člověka“, tzn. chováme se a vystupujeme tak, **jací skutečně jsme**. I poté můžeme mít samozřejmě nevýhodu v tom, že působíme třeba méně příjemně či atraktivně než někdo jiný z našeho okolí, avšak každopádně získáváme jedno velké „plus“ – lidé v tom nevnímají „*hraní si na někoho jiného*“, což se jen málokdy promítá.

Pro oblast veřejného vystupování je výše uvedené možno ilustrovat následovně:

„... proč jsem jiný? ... protože říkáte, co si skutečně myslíte, místo abyste říkal to, co si myslíte, že si lidé myslí, že by rádi slyšeli...“ (Tom Clancy, „Z rozkazu prezidenta“, BB/art, Brno, 1998, str. 126).

2.2.3 Odstup a odtážitost vs. „angažovanost“

Asi se shodneme na tom, že naším primárním záměrem či cílem by mělo být přítomné získat na svou stranu, „zapojit je do hry“ a přesvědčit. I zde jsou dvě možnosti; samozřejmě můžeme prezentovat cokoliv zcela s odstupem, nezájmem, suše popisovat skutečnosti, aniž bychom jakkoliv vyjadřovali náš osobní přístup, vztah atp. Na druhou stranu ale z našeho vystoupení může být zjevný náš osobní přístup – zaujetí, přesvědčení o správnosti, kvalitách, špičkovosti, přínosnosti atp.

Oba přístupy jsou samozřejmě možné, avšak nespornou výhodou toho druhého je, že nám lidé díky našemu zápalu budou ochotni řadu nedostatků našeho projevu (např. zakoktavání se, šlapání si na jazyk, občasnou zabíhavost, minimum očního kontaktu atp.) prominout.

Vyjádřeno jinými slovy, jakkoliv jejich původ není právě nejpozitivnější:

„Kdo chce zapalovat, musí sám hořet...“ (F. E. Dzeržinskij)

2.2.4 „Faktor zrcadla“

Zde ocitování:

„Lidé jsou jako zrcadlo; usmívejte se, a oni se budou usmívat též...“ (D. Carnegie, 2010)

„Zacházej s druhými tak, jak bys ty sám chtěl, aby oni zacházeli s tebou.“ (Bible, Lukáš 6,31)

umožňují již naprostou stručnost.

2.2.5 Schopnost naslouchat

Jsmo sice k prezentaci primárně pozváni proto, abychom něco přínosného přednesli, nedílnou součástí i podmínkou téhož ale je i schopnost naslouchat druhé straně (tzn. „skutečně slyšet“); to teprve umožní, aby naše sdělení bylo v plném rozsahu přínosné a adekvátní. Ze zkušenosti bychom řekli, že i v těchto situacích ve značné míře platí totéž, co např. pro obchodní jednání, tzn.:

Naslouchat, naslouchat a – **naslouchat!**

Taktéž ze zkušenosti bychom řekli, že to znamená zvláště:

- naprostou soustředěnost – snažit se nepřeslechnout naprosto nic,
- pokud si nejsme jisti, zda nebylo něco proneseno – ptáme se,
- pokud si nejsme jisti zaslechnutým – ptáme se,
- pokud si nejsme jisti přesným obsahem zaslechnutého – ptáme se a event. neporozumění či chybu bereme plně na sebe (např. „... *nejsem si zcela jist, zda jsem Vás přesně pochopil...*“), a to i tehdy, byť by formulace proneseného byla jakkoliv podivná,
- zdaleka nemusí být až tak podstatné **co**, ale **jak** je řečeno, tzn. do hry vstupují i tzv. **nonverbální** a **paralingvistické** aspekty. K těm si ale povíme více v kapitole Komunikace.

2.2.6 Schopnost vedení argumentace a strukturování problému

Nezřídka, zvláště v rámci tzv. „interaktivních prezentací“, můžeme zažít velmi plamenné diskuze, které ale mnohdy nevedou nikam. V pozadí takovýchto zdánlivě bezvýhodných situací velmi často bývá skutečnost, že není přesně definován předmět diskuze, resp. že ho zúčastněné strany (i když „bona fide“) chápou zcela odlišně; každý mluví o něčem jiném.

Řešení je v plném rozsahu **na nás** a bývá relativně jednoduché; náš zásah typu „... *pojďme si přesně vymezit, o čem vlastně diskutujeme...*“ či „... *pokud dovolíte, pokusím se definovat...*“ atp. obvykle problém vyřeší.

2.2.7 Rétorika

Rétoriku je podle Oxfordského slovníku (in Kohout, 1999) možno definovat následovně:

DEFINICE

Rétorika

Rétorika je umění způsobu přesvědčivé řeči.

„... Zatímco v češtině nemáme označení pro **pozitivní a negativní** rétoriku, angličtina... tuto možnost uvádí. **Rhetoric** – způsob přesvědčivé řeči. **Rhetorical** – způsob naléhavé, extravagantní řeči, snaha o efekt, projev nabubřelý, strojený, formou třeba i pěkný, obsahově však prázdný, bezduchý... v tomto smyslu ... prohlásíme např. o populistickém politikovi, že se snaží strhnout lidi pouhou rétorikou...“ (Kohout, tamtéž, str. 15).

Zde si dovolíme možná až kacířsky znějící poznámku:

V rámci naší celkové vzdělanosti si samozřejmě nemůžeme dovolit nebýt s touto problematikou přinejmenším rámcově seznámeni. Avšak složená či nesložená zkouška z rétoriky, schopnost nebo neschopnost daného jedince poznatky či poučky z této oblasti správně reprodukovat dle našeho názoru rozhodně nebudou jakkoliv zásadně podmiňovat náš úspěch či neúspěch v reálném životě.

2.2.8 Schopnost práce s připomínkami a námitkami

Jakkoliv se nám to vůbec nemusí líbit, s připomínkami či námitkami se setkáváme, a to nejen od tzv. kverulantů. V jejich pozadí může být cokoliv, počínaje (více či méně hypertrofovanou) potřebou nějak vyniknout a upozornit na svoje „kvality“ až po dobře míněné snahy skutečně bystrých lidí vnést do našeho setkání nové a přínosné pohledy. Jedno je však jisté – bude nás to rušit a bude nám to i vadit, zvláště budeme-li mít k dispozici striktně vymezený časový prostor.

Jak s nimi pracovat?

Možná lehce překvapivě, ale všechny projevy tohoto typu **vítáme a oceníme** a samozřejmě za ně v první řadě vždy **poděkujeme**. Problém s tím zcela určitě nebudeme mít v případech připomínek či námitek **chytrých a přínosných**; zde nás ve verbální rovině vcelku spontánně napadnou výroky typu „... *tak to je opravdu zajímavé/nezvyklé...*“, „... *s tímto pohledem jsme se doposud nesetkali / setkáváme velmi zřídka...*“ či – pokud nás někdo tzv. „přeargumentuje“ – „... *tak teď jste mne dostal – tento pohled nás doposud nenapadl...*“. V takovýchto situacích se o velmi důležitý **soulad** našeho výroku s **non-verbálními a paralingvistickými** aspekty naší reakce vůbec nemusíme starat; bude tam, naprosto

přesně a zcela spontánně! Pokud nám to dovolí čas, můžeme takto vyslechnuté využít i k dalšímu rozpracování v rámci příslušné akce, např. výroky typu „... *co by nás k tomu mohlo ještě napadnout, jak bychom o tom mohli ještě pojednat...*“ atp. adresovanými našim posluchačům. Pojednáme-li vhodně, ve většině případů můžeme takto v publiku získat dosti výrazné „příznivce“.

Podstatně horší a delikátní situace pro nás vyvstane, narazíme-li na **hloupé, samoučelné, „sebeoslavovací“** atp. poznámky; ty ale musejí být oceněny též! Verbální rovinu (výroky typu např. „... *to není špatný, nezajímavý pohled...*“, „... *hmmm, to stojí za zamýšlení...*“ atp.) si ještě vcelku hladce zvládneme uhlídat. Již rizikovější – ve směru demaskování našeho skutečného názoru – to ale může být u nonverbálních a zvláště paralingvistických komponent. Snadnější ke zvládnutí to nepochybně bude pro ty z nás, kdo komunikují běžně v rovině tzv. „**understatement**“ (blíže v kapitole č. 4), anebo umí zachovávat tzv. „poker-face“. U lidí s „čitelnějším“ způsobem komunikace bude řešení vyžadovat určitý nácvik.

„Zachránit“ nás v určitém slova smyslu může situace, kdy vznesená poznámka či námitka je tak nápadně **neadekvátní** či **hloupá**, že na ni zareaguje samo publikum; to se ale zase nestane v případě, že byla vznesena jedincem např. vysokého služebního postavení.

V kontextu závěru tohoto odstavce skutečně nedoláme ocitovat vskutku půvabné:

„Existují dvě věci, které jsou opravdu nekonečné – vesmír a lidská hloupost. Nekonečností vesmíru si však nejsem jistý...“ (Albert Einstein)

2.2.9 Schopnost práce se „specifickými druhy“ lidí

Představuje jednu z dalších dosti zásadních podmínek úspěchu, přičemž jde o dva následující a odlišné momenty:

- znalost příslušné oblasti (např. medicína, ekonomika/finance, strojírenství, Project Management atp.) včetně jejího jazyka a
- psychologické charakteristiky či profil dané socioprofesionální skupiny (např. lékaři, finančníci/účetní, inženýři atp.).

První moment, tzn. naše obeznámenost s danou oblastí je s využitím níže zmíněného „umění nevědět“ relativně snadno ošetřitelný, konkrétně jasným prohlášením na samém počátku setkání (např. „... jsem schopen se s vámi bavit v rozsahu... další by již přesahovalo moje aktuální znalosti či obzory...“). Nemají-li být předmětem našeho vystoupení právě daná specifika či odbornost (což by se samozřejmě stát nemělo), jakékoliv jen trochu příznivě naladěné publikum toto bez problémů akceptuje.

Druhý moment je již podstatně složitější a komplexnější a jeho podrobný rozbor by již výrazně zatížil rozsah těchto skript. Nebudeme se tedy pokoušet o zkrácenou a/nebo simplifikující podobu charakteristik a návodů k jednání kterékoliv ze zmíněných skupin (např. „... účetní vždy jsou ... a je nutno s nimi zacházet...“ atp.) a pouze inspirativně pro tzv. „inženýrskou populaci“ uvedeme:

„Je těžké pochopit, proč management – většina z nich inženýři – může být tak chytrý (smart) a tupý zároveň...“ (Barr H. B.: „Managing in the 1990's: Communicating Effectively with the Engineer“).

K tomu na základě našich zkušeností dodáme:

„Budete-li mít to potěšení spolupracovat s **lékaři**, počítejte s tím, že mnozí z nich bývají výbornými hudebníky, že problematika obchodu a řízení firem jim zdaleka nemusí být cizí a hlavně – že intelektuální kvality v jejich řadách budou příjemně o cca 2-3 úrovně vyšší než v běžné populaci...“ (I&VC, nedatováno).

2.2.10 Proaktivnost přístupů a řešení

Pravděpodobně s nepatrnými výjimkami, ale většinou budeme zváni jako speakři nejen proto, abychom pouze popsali či shrnuli stávající stav, ale abychom jako odborníci přinesli i něco **nového**. A kvalitní „odbornictví“ v tomto směru nutně musí zahrnovat tzv. **proaktivitu**, tzn. schopnost predikovat, zadívat se na možný budoucí vývoj, předpokládané směry postupů, alternativy řešení, variantní scénáře atp.

Za těchto okolností je zde samozřejmě i to riziko, že se můžeme mýlit a naše odhady či predikce nebudou zcela správné. Nebudeme-li ale naše názory prezentovat jako „*jediné absolutně pravdivé a neomylné*“ a pokud již od počátku v příslušných pasážích dokážeme zdůraznit, že jde o náš osobní odhad či názor (třeba i na určité hladině spekulativnosti), může i toto pro myslící publikum být zajímavé, inspirativní, a hlavně – **akceptovatelné**.

2.2.11 Schopnost poskytovat „komplexní řešení“

Tento bod uvedeme následujícím příkladem ze života:

Představme si, že si chceme nechat postavit vlastní dům. V tom případě máme v podstatě dvě možnosti:

- zajistíme si všechny potřebné činnosti a profese sami, uzavřeme tedy příslušné smlouvy se všemi takto vybranými dodavateli, nebo:
- vybereme si a uzavřeme příslušnou smlouvu pouze s tzv. „generálním dodavatelem“, tedy s jedinou firmou, která vše další zajistí.

Otázka: Která z uvedených variant bude pro nás z logického hlediska zajímavější, a hlavně – **jaké bude mít pro nás výhody a nevýhody?**

Pokud jsme si vznesenou otázku dokázali zodpovědět správně, v podstatě jsme si tím vyjasnili i smysl tohoto bodu: pro naše posluchače či klienty bude v převážné většině případů zcela **nezajímavé**, pokud jim navrhneme pouze parciální pohled či postup, který jim nepodá celkový obraz a hlavně **neřeší** jejich situaci, potřeby či problém **jako celek**. Navržená komplexní řešení (hovoří se o tzv. „turn-key solutions“) bývají vcelku samozřejmě finančně náročnější, avšak přinášejí řadu různých výhod. Zde tedy ještě jedna otázka k zamyšlení – které z možných či uvažovatelných výhod bývají považovány za nejpodstatnější?

Pokud bychom výše uvedené chtěli promítnout přímo do **obchodní roviny**, každopádně platí:

„Peníze nejsou ve výrobě, peníze jsou v obchodě...“ (Anonym + I&VC, nedatováno)